

# PIANO TRIENNALE 2022-2024



## Indice

1. Contesto .....	3
2. Visione, missione e obiettivi strategici .....	6
3. Assetto dell’Agenzia.....	8
Organi.....	8
Assetto organizzativo .....	8
Assetto gestionale .....	10
4. Target.....	12
5. Strategia per il triennio 2022-2024 .....	14
6. Attività in programma nel triennio 2022-2024 .....	20
7. Risultati attesi .....	38

# 1. Contesto

Il 2021, il secondo anno della pandemia da Covid-19, si è aperto con la più imponente campagna vaccinale della storia: un successo della scienza e della tecnologia, che ha rappresentato - e tuttora rappresenta - la principale barriera alla diffusione del contagio su scala globale.

La pandemia e le questioni sanitarie hanno dominato, quindi, anche l'anno che si conclude, determinando in buona parte i mutamenti di alcuni scenari istituzionali e l'adozione di nuove politiche economiche. Questo è vero sia a livello mondiale, sia, e marcatamente, a livello europeo e italiano. Rilevano, a tale riguardo, il permanere di manovre fortemente espansive della BCE e, soprattutto, il via libera della Commissione europea ai Piani degli Stati membri per accedere alle risorse ingenti di Next Generation EU. Tra questi, il Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza presentato dall'Italia, integrato da risorse del Piano nazionale per gli investimenti complementari, che individua tre traiettorie prioritarie, sei missioni e un nucleo di riforme istituzionali imprescindibili.

Già nel corso della seconda metà dell'anno, l'accelerazione che il Piano (con i primi bandi già pubblicati) e le riforme sinora adottate hanno impresso ad alcuni settori e attività economiche ha determinato primi impatti di rilievo. Si registra anche un rimbalzo importante del PIL (che si attesterà al +6,2% a fine anno), grazie soprattutto all'incremento di investimenti e di consumi, e la diminuzione della disoccupazione (i dati relativi alla CIG ordinaria riportano per i primi nove mesi del 2021 un decremento del 45,4% sullo stesso periodo del 2020; quelli relativi alla CIG straordinaria un decremento del 7,7%)<sup>1</sup>. Segnali negativi, invece, derivano dal forte rincaro dei prezzi delle forniture energetiche e dalla contrazione dell'offerta di semiconduttori, che stanno condizionando in maniera marcata molti settori produttivi e il settore dei trasporti, determinando un improvviso aumento dell'inflazione (stimato al 3% su base annua)<sup>2</sup>.

Anche la Regione Puglia conclude un anno di buone performance, che in parte riescono a compensare quelle negative del 2020, primo anno di pandemia. Nei primi nove mesi del 2021 la regione ha registrato un incremento del 6,5% del PIL e un incremento dell'8,5% delle esportazioni<sup>3</sup>. Nel periodo gennaio-settembre 2021 rispetto ai primi nove mesi del 2020 è diminuito il ricorso alla CIG ordinaria (-18,9%) e alla CIG straordinaria (-30%)<sup>4</sup>. Conforta anche il dato delle assunzioni nette che nei primi dieci mesi dell'anno mostra un incremento del 121% rispetto allo stesso periodo del 2020<sup>5</sup>.

Sul fronte dell'innovazione, il *Regional Innovation Scoreboard* elaborato dalla Commissione europea nel 2021 conferma la Puglia nel profilo di Moderate innovator, con una performance innovativa cresciuta tra il 2014 e il 2021 del 21,6%<sup>6</sup>. Numerose sono le evidenze a supporto di questi dati. Nell'ultimo quinquennio, il numero di startup innovative in Puglia è costantemente aumentato, in termini sia assoluti (da circa 250 del dicembre 2016 a oltre 630 del giugno 2021), sia relativi sul totale Italia (da 3,7% a 4,7%). Oltre la metà di esse si occupa di produzione di software e R&D. Anche il

---

<sup>1</sup> Fonte: INPS, *Report mensile Cassa integrazione guadagni e Disoccupazione*, ottobre 2021

<sup>2</sup> Fonte: ISTAT, *Statistiche flash-Prezzi al consumo*, 16 novembre 2021

<sup>3</sup> Fonte: Banca d'Italia, *L'economia della Puglia*, novembre 2021

<sup>4</sup> Fonte: INPS, *cit.*

<sup>5</sup> Fonte: Banca d'Italia, *Il mercato del lavoro - Comunicazioni obbligatorie*, n.6, nov.2021

<sup>6</sup> Disponibile in <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/46032>

numero delle PMI innovative in Puglia è in costante crescita (5,4% sul totale Italia a giugno 2021). Le imprese di questa categoria si concentrano negli stessi settori hi-tech.

In armonia con l'obiettivo nazionale di azzerare il digital divide infrastrutturale, già nel 2018 la Puglia ha raggiunto il 100% della diffusione della banda larga tra le amministrazioni comunali, contro il 98,3% del Sud (Isole escluse) e il 99,1% della media italiana. La Regione è la 5<sup>a</sup> per presentazione elettronica delle offerte a bandi di gara sopra soglia; inoltre, circa 8 imprese pugliesi su 10 hanno avuto rapporti online con la PA (2020).<sup>7</sup>

Addizionalità, complementarità, capacità progettuale e di coordinamento: sono queste le chiavi della governance multilivello necessaria affinché gli impatti del PNRR possano essere massimizzati a livello territoriale. In quest'ottica, l'Amministrazione regionale pugliese ha operato per consolidare la definizione del nuovo ciclo di programmazione 2021-2027, in maniera da renderla coerente con le strategie nazionali tracciate dal Piano e dare avvio alle relative attività di analisi e progettuali. Parallelamente, ha mantenuto attivi e in taluni casi potenziato gli interventi emergenziali già adottati nel 2020 e volti a contrastare gli impatti più perniciosi della pandemia sull'economia e la società pugliesi.

Nella sua qualità di agenzia strategica, l'ARTI, che in quest'ultimo anno ha spesso fornito il proprio apporto consulenziale alla Regione, è chiamata in maniera ancora maggiore nel prossimo triennio ad accompagnare e supportare i processi di definizione delle strategie e delle policy, nonché l'attuazione di interventi innovativi che impattino sia su specifici contesti sociali e territoriali, sia su settori produttivi.

Come meglio specificato nei paragrafi seguenti, l'Agenzia potenzierà la propria fisionomia di *knowledge hub*, proponendosi quale piattaforma in grado di raccogliere, razionalizzare e analizzare dati e informazioni, per produrre e diffondere conoscenza sui temi di interesse e a supporto dello sviluppo dell'innovazione e delle scelte di policy in Puglia. Parallelamente, potenzierà le connessioni con il network dei propri stakeholder, agendo quale animatore dell'ecosistema dell'innovazione pugliese.

Nel triennio 2022-2024, dunque, verranno in rilievo molteplici profili strategici, organizzativi, gestionali, contenutistici, che definiranno sia l'identità, sia l'operatività dell'Agenzia e che il presente Piano individua e descrive.

Il paragrafo 2 illustra sinteticamente la visione, la missione e gli obiettivi strategici dell'ARTI, desumibili dalla legge di riordino (L. R. n. 4/2018) e dalla Convenzione triennale tra Regione Puglia e l'ARTI approvata con DGR n. 22/2020.

Nel paragrafo 3 si fotografa l'attuale assetto statutario, l'articolazione dell'organizzazione e del personale in servizio, i risultati di gestione, fornendo indicazioni sul possibile sviluppo della struttura e sulla composizione e consistenza delle fonti di finanziamento.

Il paragrafo 4 individua i principali target dell'azione dell'Agenzia, cioè gli stakeholder con cui mantenere connessioni e che spesso influiscono sulle direttrici di innovazione e sviluppo delle sua attività.

---

<sup>7</sup> I dati forniti in questo paragrafo, ove non altrimenti indicato, sono censiti dal sistema informativo AIO, Apulian Innovation Overview, realizzato da ARTI e consultabile al link: <https://apulianinnovationoverview.arti.puglia.it>

Nel paragrafo 5 è delineata la strategia per il triennio 2022-2024, con un affondo su priorità, linee di azione e domini da presidiare.

Le principali attività che ARTI realizzerà nel corso del triennio sono poi delineate nel paragrafo 6. Se ne propone una clusterizzazione sia rispetto alle tipologia di attività e di responsabilità che l'Agenzia esercita, sia rispetto agli obiettivi strategici che esse sono intese a soddisfare.

Infine, il paragrafo 7 individua i risultati attesi per ognuna delle linee di azione.

## 2. Visione, missione e obiettivi strategici

L'ARTI è un ente strumentale della Regione Puglia, pienamente operativo dall'autunno del 2005 a seguito delle Deliberazioni n. 1172 del 06/08/2005 e n. 1297 del 20/09/05. L'organizzazione e la struttura dell'ARTI, inizialmente disciplinate dalla legge istitutiva (L.R. n. 1 del 7 gennaio 2004) e dal "Modello organizzativo e dotazione organica", sono state parzialmente modificate a seguito dell'approvazione della L.R. 7 febbraio 2018, n. 4 "Legge di riordino dell'Agenzia regionale per la tecnologia e l'innovazione (ARTI)". Ai sensi di quest'ultima previsione normativa, l'Agenzia è dotata di autonomia scientifica, organizzativa, finanziaria, patrimoniale, gestionale e contabile sotto la vigilanza della Regione Puglia.

La legge di riordino (all'art. 2, co.1) individua la **missione** dell'Agenzia nell'operare a supporto della Regione "ai fini della definizione e gestione delle politiche per lo sviluppo economico, l'istruzione, la formazione, il lavoro e l'innovazione in tutte le sue declinazioni".

Dunque, l'ARTI si occupa principalmente di *elaborare visioni e azioni strategiche per gli ambiti della politica industriale e di sviluppo del territorio*, da realizzare attraverso:

- processi di produzione, organizzazione e diffusione della *conoscenza* (analisi, studi, proposte);
- consolidamento di *reti di collaborazione* regionali, nazionali e internazionali.

All'Agenzia si richiede di essere il riferimento della Regione Puglia su tematiche, ambiti e tecnologie del presente e del futuro, contribuendo a consolidare la **visione** di un territorio che sceglie l'innovazione come chiave di sviluppo sostenibile, condiviso, diffuso.

Questo comporta:

- articolare programmi e progettualità per rafforzare gli asset regionali della ricerca e dell'innovazione;
- sviluppare visioni tecnologiche e di dominio e servizi innovativi;
- consolidare a livello regionale, nazionale e internazionale il ruolo della Puglia nelle reti di soggetti pubblici e privati che operano nella ricerca e nell'innovazione.

La legge di riordino elenca le seguenti **finalità istituzionali** dell'Agenzia:

- la promozione della competitività e dell'innovazione dei sistemi produttivi, dell'efficientamento energetico, dello sfruttamento delle fonti rinnovabili, delle politiche regionali di sviluppo economico;
- lo sviluppo della conoscenza e il sostegno alla ricerca scientifica, all'innovazione tecnologica, alla diffusione delle tecnologie digitali e al sistema di istruzione e universitario;
- il supporto alle politiche regionali di promozione e tutela del lavoro e della formazione professionale, alle politiche giovanili, a quelle di internazionalizzazione dei sistemi produttivi e di cooperazione interregionale.

Gli **obiettivi strategici** dell'Agenzia, tracciati nell'Art. 3 della Convenzione con la Regione Puglia per il triennio 2020-2022 approvata con DGR n. 22/2020, sono i seguenti:

1. analisi, studio e sviluppo di visioni di dominio tecnologico e scientifico;
2. analisi, studio e sviluppo di strumenti innovativi per il rafforzamento degli asset regionali della ricerca e dell'innovazione;

3. analisi, studio e sviluppo di metodi e strumenti per il monitoraggio delle attività di ricerca e innovazione regionale.

Per il raggiungimento di tali obiettivi, l'ARTI esercita la propria autonomia strategica nell'ambito di un sostanziale modello di co-progettazione e di stretta cooperazione con la Regione. A tale scopo, anche nel triennio 2022-2024 mobilerà le proprie **competenze** interne, che spaziano dall'analisi di contesto, allo studio di policy, dall'animazione del territorio e delle filiere produttive, allo studio, progettazione e gestione di misure innovative, sino al monitoraggio e valutazione di bandi e politiche negli ambiti prioritari della strategia regionale.

## 3. Assetto dell'Agenzia

### Organi

La Legge Regionale n. 4/2018 ha parzialmente modificato gli organi dell'Agenzia, prevedendo, accanto al Presidente, oltre a un Collegio dei Revisori anche un Comitato scientifico (art. 3).

Con DGR n. 866 del 29 maggio 2018, sono stati nominati:

- il Presidente, nella persona del prof. Vito Albino;
- i tre componenti del Collegio dei Revisori, nelle persone del Dr. Giuseppe Renis (Presidente del Collegio), del Dr. Giovanni Damiani e della Dr.ssa Immacolata Pia Augelli (componenti).

Sono attualmente al vaglio della Regione Puglia i componenti del Comitato scientifico, così come indicati dal Presidente di ARTI, ai sensi dell'art. 5 della L.R. n. 4/2018, una prima volta con nota n. 1926 del 22 novembre 2019 e successivamente, con un elenco aggiornato, con nota n. del 20 ottobre 2021.

### Assetto organizzativo

Come previsto dalla L.R. n. 4 del 7 febbraio 2018 di riordino dell'Agenzia, il nuovo Modello organizzativo e un Piano triennale dei fabbisogni, entrambi ispirati a un approccio per competenze, sono stati sottoposti all'attenzione della Giunta regionale.

Con DGR n. 52 del 20 gennaio 2020, la Giunta regionale ha approvato il nuovo "Atto di Organizzazione e Funzionamento" dell'Agenzia e l'allegato "Modello Organizzativo". Sulla base di tale Modello, il Piano Triennale dei Fabbisogni 2020-2022 dell'Ente, approvato con DGR n. 1211 del 31 luglio 2020, prevedeva un fabbisogno per il 2020 pari a due unità di categoria D con specifici profili professionali, attraverso il ricorso alle misure volte al superamento del precariato e alla valorizzazione dell'esperienza professionale maturata con rapporti di lavoro flessibile. In esecuzione di tali atti, con decorrenza primo dicembre 2020, è stato possibile procedere alla stabilizzazione delle due unità, ai sensi dell'art. 20 comma 1 del D.Lgs. n. 77/2017. Alla fine del 2020 erano, quindi, in forza all'ARTI 11 dipendenti a tempo indeterminato e 1 dipendente in assegnazione temporanea proveniente da InnovaPuglia SpA.

Nel corso del 2021, una unità di personale a tempo indeterminato è definitivamente transitata ad altra amministrazione pubblica, portando il numero di dipendenti a 10.

Inoltre, in conformità con quanto previsto dal Piano Triennale dei Fabbisogni 2021-2023 approvato dalla Giunta regionale con DGR n. 1477 del 15 settembre 2021, sono state attivate le procedure concorsuali per l'assunzione di una unità di personale laureato, attualmente in corso di svolgimento.

L'ARTI al momento è dotata di un unico dirigente (Direttore Amministrativo).

Per un'analisi di dettaglio sull'effort in termini di risorse umane richiesto dalle attività dell'Agenzia si rimanda al successivo paragrafo 6.

Lo schema di funzionamento dell'Agenzia si ispira allo schema a matrice inserito nel Modello organizzativo, di cui la Figura 1 fornisce una rappresentazione grafica.

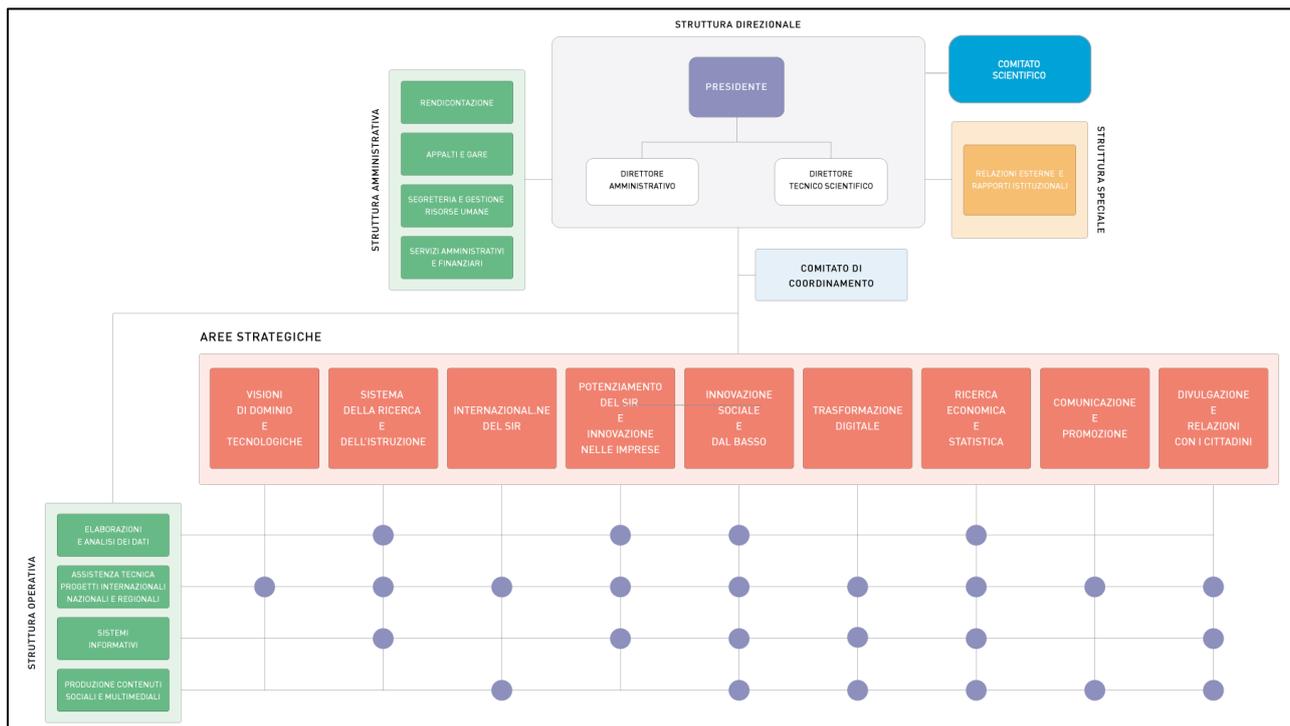


Figura 1 - Modello organizzativo di ARTI

Sono in Staff alla struttura direzionale:

- la **Struttura Speciale Relazioni esterne e rapporti istituzionali**, deputata a fornire ogni opportuno supporto per la gestione dei rapporti con le istituzioni e gli stakeholder dell’Agenzia e a curare la comunicazione istituzionale;
- la **Struttura Amministrativa**, che fornisce ogni opportuno supporto per le attività di rendicontazione, di appalti e gare, di segreteria, di gestione delle risorse umane e dei servizi amministrativi e finanziari;
- il **Comitato di coordinamento delle aree strategiche**, con funzioni di supporto alla direzione nell’individuazione delle possibili sinergie tra progetti/attività/interventi affidati all’Agenzia, nonché delle più efficaci ed efficienti soluzioni di impiego delle risorse umane, interne ed esterne, afferenti alla struttura operativa, al fine di garantire il miglior funzionamento del sistema a matrice.

Le **Aree strategiche** presidiano i seguenti ambiti tematici:

Area 1 - Sviluppo di visioni di dominio e tecnologiche per le politiche industriali e l’innovazione del sistema regionale;

Area 2 - Rafforzamento del sistema della ricerca e dell’istruzione;

Area 3 - Internazionalizzazione del Sistema dell’Innovazione Regionale (SIR);

Area 4 - Potenziamento del SIR e innovazione nelle imprese;

Area 5 - Sostegno dell’innovazione sociale e dal basso per il potenziamento del SIR;

Area 6 - Trasformazione digitale;

Area 7 - Ricerca economica e informazione statistica;

Area 8 - Comunicazione e promozione;

Area 9 - Divulgazione e relazioni con i cittadini.

Ogni area opera coordinandosi con le altre e attiva gruppi di lavoro composti da personale interno all’organizzazione o esterno, qualora in Agenzia non fossero presenti le competenze necessarie.

La **Struttura Operativa** supporta le aree strategiche nell'esecuzione di interventi e progetti.

Nel corso del 2021 il Comitato di coordinamento è entrato nella sua piena operatività, stabilendo un calendario di incontri con cadenza mensile, nel corso dei quali sono stati condivisi aggiornamenti sulle attività dell'Agenzia, questioni inerenti all'organizzazione del lavoro, risultati di iniziative progettuali di potenziale interesse per le diverse Aree strategiche. Nel triennio 2022-2024 l'Agenzia potrà ulteriormente avvantaggiarsi di questa struttura per potenziare la definizione e l'attuazione della propria strategia, attraverso le sinergie tra le competenze dei suoi membri e tra le linee di attività perseguite dalle singole Aree.

Nelle Tabelle 1 e 2 si riportano alcuni dati statistici relativi al personale in forza all'Agenzia. La Tabella 1 fornisce dettagli su alcune caratteristiche quali/quantitative di tutto il personale, mentre la Tabella 2 si concentra su un'analisi di genere.

Indicatori	2018	2019	2020	2021
Età media del personale (anni)	44,4	45,4	46,2	46
Età media dei dirigenti	59	60	61	62
Tasso di crescita unità di personale negli anni	0	0	18%	-9%
% di dipendenti in possesso di laurea	100	100	100	100
% di dipendenti in possesso di master	78	78	72,7	90%
% di dipendenti dottori di ricerca	22	22	27,3	40%
% di dirigenti in possesso di laurea	100	100	100	100
Turnover del personale	0	0	+2	0

*Tabella 1 - Indicatori quali/quantitativi relativi al personale dell'Agenzia*

Indicatori	2018	2019	2020	2021
% di dirigenti donne	0	0	0	0
% di donne rispetto al totale del personale	50	50	50	60
% di personale di sesso femminile assunto a tempo indeterminato	100	100	100	100
Età media del personale femminile	41,8	42,8	44,1	44,8

*Tabella 2 - Analisi di genere*

Il personale dell'Agenzia si conferma come un team a forte specializzazione. A seguito del lungo periodo in cui buona parte della struttura ha operato in smart working, a causa della pandemia, si sono diradate le occasioni di formazione, se non per quelle autonomamente realizzate da singoli. Per il triennio 2022-2024 è quindi in corso di definizione un programma di formazione triennale, di cui si forniscono alcuni dettagli nel successivo paragrafo 5.

## Assetto gestionale

Le fonti di finanziamento dell'Agenzia rientrano sostanzialmente in due tipologie:

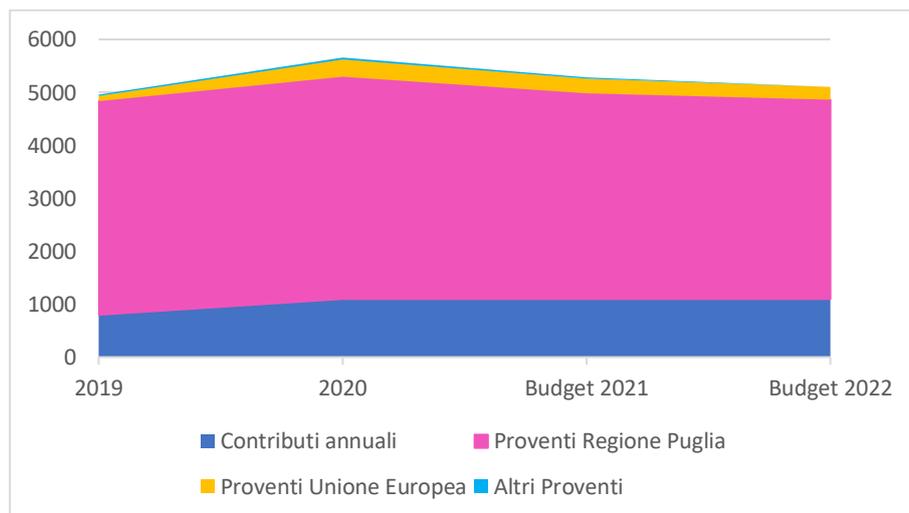
- contributi in c/esercizio (stanziamento annuale disposto ex art. 11 della L.R. n. 4/2018);

- proventi per attività specifiche, rappresentati dai ricavi relativi ad attività e progetti affidati all’Agenzia; tali attività/progetti possono quindi essere finanziati da Regione Puglia e Unione Europea.

La Tabella 3 e la Figura 2 riportano, per gli ultimi anni, la serie storica della consistenza delle fonti di finanziamento, suddivise per tipologia.

	2019	2020	Budget 2021	Budget 2022
Contributi annuali	800	1.100	1.100	1.100
Proventi Regione Puglia	4.034	4.192	3.887	3.761
Proventi Unione Europea	98	333	269	247
Altri Proventi	25	33	33	0
TOTALE	4.957	5.658	5.289	5.108

*Tabella 3 - Le fonti di finanziamento (in migliaia di Euro)*



*Figura 2 - Le fonti di finanziamento (in migliaia di Euro)*

## 4. Target

Molti e diversificati sono i pubblici di riferimento dell'Agenzia, stante la grande varietà di attività che essa è chiamata a progettare e realizzare.

L'identificazione dei diversi target è desumibile agevolmente da quanto evidenziato nei paragrafi precedenti e, in particolare, dall'analisi di contesto, dalla missione, dalla strategia: il quadro sinottico dei target si traduce in una mappa delle relazioni, che coincide anche con la descrizione dell'ecosistema dell'innovazione del quale l'ARTI è parte integrante.

In Figura 3 si fornisce la rappresentazione grafica del network degli stakeholder dell'Agenzia, soggetti e organizzazioni, clusterizzabili per ambito operativo e/o geografico:

- istituzioni e attori internazionali
- istituzioni nazionali
- Regione Puglia
- società
- impresa
- ricerca
- istruzione e formazione
- media

Ad ognuno dei cluster, l'ARTI dedica iniziative specifiche, in termini di attività sia progettuali, sia trasversali.

Per quanto concerne in maniera più specifica il target della Regione Puglia, è interessante notare come cresca il numero delle strutture con cui l'Agenzia intrattiene relazioni costanti, anche in virtù di crescenti attività di collaborazione, nella prospettiva di un possibile ulteriore ampliamento delle stesse nei prossimi anni. Si tratta delle seguenti:

- Presidenza, Gabinetto del Presidente, Segreteria generale della Presidenza, Strutture speciali Comunicazione istituzionale e Autorità di gestione del POR, Ufficio stampa della Giunta regionale;
- Dipartimento Sviluppo Economico e sezioni relative;
- Dipartimento Politiche del Lavoro, Istruzione e Formazione e sezioni relative;
- Dipartimento Bilancio, Affari generali e Infrastrutture e sezioni relative;
- Dipartimento Ambiente, Paesaggio e Qualità urbana e sezioni relative;
- Dipartimento Turismo, Economia della cultura e Valorizzazione del territorio e sezioni relative;
- Dipartimento Welfare e sezioni relative;
- Consiglio Regionale;
- Agenzie regionali (Asset);
- società in house regionali (Innova Puglia e Puglia Sviluppo).

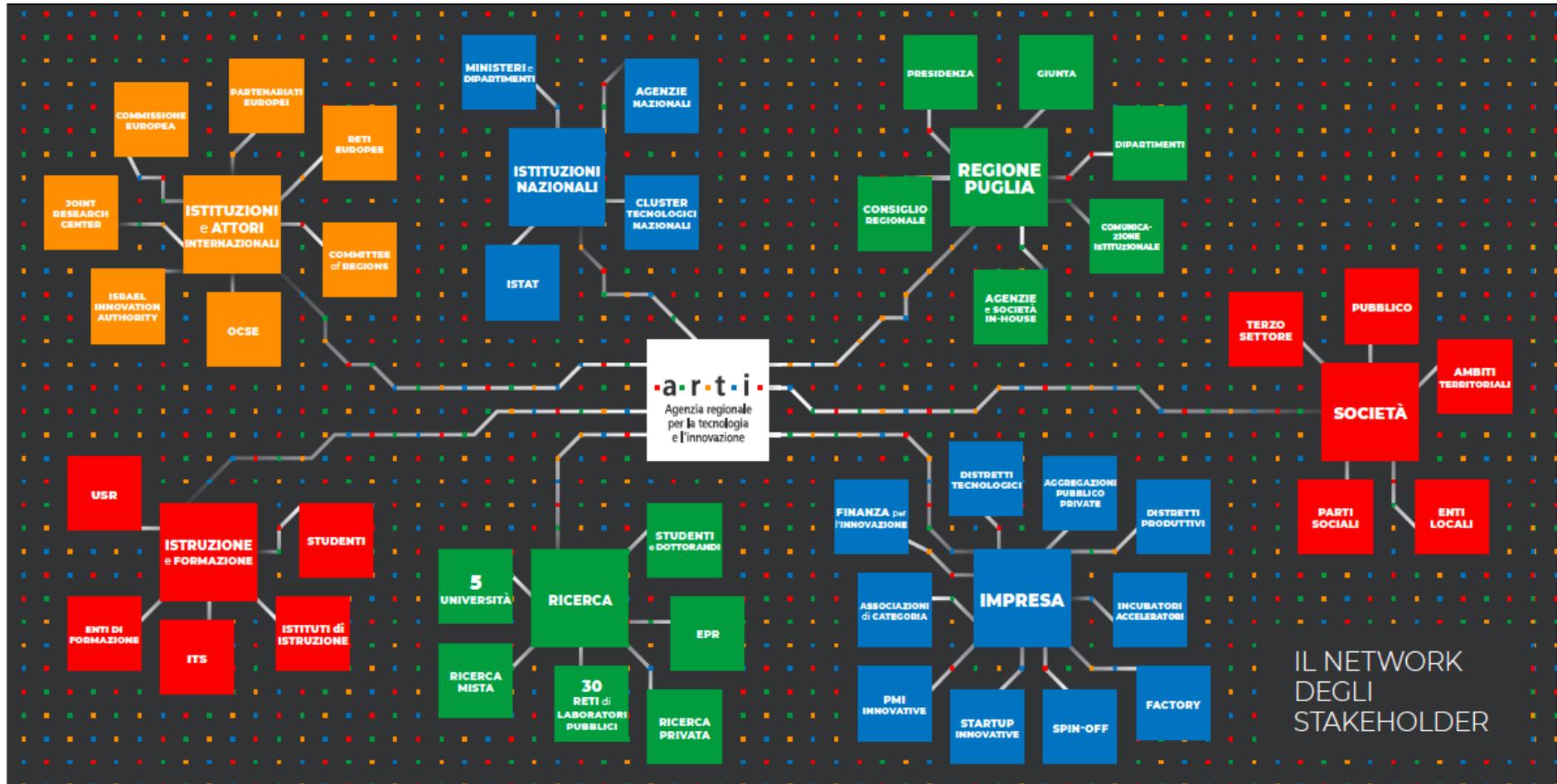


Figura 3 – Il network degli stakeholder di ARTI

## 5. Strategia per il triennio 2022-2024

Il 2022 sarà il terzo e ultimo anno di vigenza della Convenzione triennale (2020-2022) tra Regione Puglia e ARTI, approvata con DGR n. 22/2020: andranno, dunque, a maturazione le attività nelle quali l’Agenzia ha declinato gli obiettivi strategici delineati dalla stessa Convenzione e di cui si è detto nel precedente paragrafo 2. I risultati che saranno consolidati al termine del prossimo anno costituiranno, quindi, la base per la progettazione della nuova convenzione e per l’articolazione degli obiettivi del triennio successivo.

Il nuovo Modello organizzativo dell’Agenzia<sup>8</sup> si fonda su due linee guida, la creazione di conoscenza (l’ARTI come **Knowledge Hub**, che capitalizza elabora e diffonde conoscenze) e la connettività (intesa come le **relazioni** tra competenze interne e tra queste e strutture esterne all’ARTI) e si caratterizza per la centralità attribuita sia ai **processi** e ai loro output, sia alle competenze (il **capitale umano** dell’Agenzia). L’ARTI sta dando concretezza a questo disegno: il triennio 2022-2024 sarà determinante per finire di allineare la struttura al nuovo modello.

Per quanto riguarda lo sviluppo del **Knowledge Hub**, vengono in rilievo le attività di knowledge management che in maniera sempre più pervasiva stanno contribuendo a definire le competenze di base dell’Agenzia, in termini di organizzazione ed elaborazione di conoscenza e di supporto alle decisioni (suggerimenti di policy, ricerca pre-normativa, monitoraggio e valutazione di politiche e interventi). I dati sono il cuore del Knowledge Hub. Sviluppare le competenze interne di gestione dei dati (strutturati e non) si è rivelata una priorità per molte delle aree strategiche dell’Agenzia: nei prossimi mesi sarà realizzato un percorso formativo per allineare le conoscenze di base in possesso dei funzionari della struttura.

Nel corso del 2021 si è lavorato a costruire un’interfaccia del Knowledge Hub fruibile e accessibile facilmente dall’esterno: la nuova strutturazione del portale web dell’ARTI prevede ora una speciale sezione in cui sono raccolte e sistematizzate molte delle risorse organizzate ed elaborate dall’Agenzia, articolate in pubblicazioni, report&briefs, strumenti (sistemi informativi, schede, mappature, questionari) e iniziative trasversali.

In quest’ottica, le attività editoriali dell’Agenzia costituiranno uno dei canali preferenziali per l’organizzazione e la diffusione della conoscenza e si incrementeranno anche attraverso nuove collane di informazione statistica ed economica. La sezione Knowledge Hub del portale consentirà di dare maggiore evidenza anche a tutte le analisi, gli studi e gli strumenti sviluppati dall’ARTI nell’ambito di progetti regionali ed europei. Il knowledge management fornisce quindi preziosi input anche alla comunicazione istituzionale.

Pertanto, dalla fine del 2021 l’ingente base di dati organizzati e output prodotti dalle attività dell’Agenzia è consultabile liberamente da chiunque, in ossequio al principio di trasparenza dell’azione amministrativa (rendicontazione di come vengono assolte le funzioni istituzionali e di come vengono utilizzate le risorse pubbliche).

---

<sup>8</sup> Adottato con DGR n. 52 del 20/01/2020.

Con riferimento alle **relazioni**, esse definiscono l'ecosistema di riferimento dell'ARTI. Il legame forte con l'ambiente esterno determina infatti le direttrici di innovazione e sviluppo delle sue attività. Il costante ascolto dell'ambiente esterno, la creazione e l'animazione di reti, i rapporti con stakeholder privilegiati e i processi partecipati di costruzione di visioni e di iniziative specifiche costituiscono la strumentazione di riferimento che andrà costantemente aggiornata anche nel prossimo triennio. Le principali direttrici lungo le quali sviluppare queste attività nel triennio 2022-2024 sono dunque:

- l'ascolto dei target di riferimento,
- le iniziative partecipate, di attivazione e co-design,
- il racconto delle attività e dei loro risultati, in una prospettiva di bilancio sociale e di accountability.

Il dettaglio della strategia di comunicazione e di relazioni esterne dell'Agenzia sarà declinato nel Piano triennale di comunicazione 2022-2024 di prossimo approntamento.

Nei mesi scorsi la pandemia ha reso necessario ridisegnare le modalità di relazione con alcuni pubblici e, quindi, di modificare i canoni organizzativi di riunioni operative e iniziative pubbliche. A seguito delle esperienze fatte, l'Agenzia ha maturato la consapevolezza che, per quanto possibile e sulla base delle diverse finalità e dei target specifici degli eventi pubblici, sarà rilevante poter prevedere come modalità ordinaria di organizzazione quella ibrida, in presenza e online.

Gli ultimi mesi del 2021 hanno visto la struttura cimentarsi con l'analisi dei principali **processi** che la vedono coinvolta. Si tratta di un'operazione caratteristica di un'organizzazione che apprende, quale è l'Agenzia, alla quale seguirà nel prossimo periodo una fase di revisione periodica. L'apprendimento collettivo che quest'attività determina costituirà già nel breve periodo una ricchezza condivisa da parte della struttura, ponendo le basi non solo per un ripensamento (in chiave di miglioramento) delle stesse modalità organizzative del lavoro, ma anche per il consolidamento e l'aggiornamento del patrimonio di valori condivisi che rappresentano il cuore della cultura dell'Agenzia e della sua stessa identità.

La digitalizzazione aiuterà sempre più l'affinamento e la managerializzazione dei processi in ARTI, determinando impatti positivi anche sull'organizzazione del lavoro. Come si dirà più diffusamente nel paragrafo 6 del presente Piano, reduce dall'esperienza dello smart working, che ha reso ancora più evidente la centralità delle ICT e degli strumenti web based nel consentire il mantenimento dell'operatività, l'Agenzia adotterà nel prossimo triennio una strategia completa di adeguamento di strumenti e soluzioni, al fine, tra l'altro, di potenziare il lavoro collaborativo, la dematerializzazione dei processi e la sicurezza dei dati.

Il personale con le sue competenze, il **capitale umano**, è e sarà sempre più al centro della strategia dell'ARTI. In relazione a questo fattore, anche per quanto si dirà più estesamente nelle prossime pagine, uno dei profili di maggior interesse riguarda il necessario adeguamento della struttura alle crescenti domande di intervento e alla progressiva diversificazione delle funzioni richieste all'ente: versante sul quale occorrerà intensificare gli sforzi per la realizzazione del Piano assunzionale previsto dal citato nuovo Modello organizzativo.

Parallelamente, grande enfasi andrà data ad un Programma pluriennale di formazione, articolato in percorsi in grado di facilitare lo sviluppo e la manutenzione delle competenze individuali e collettive dell'Agenzia. A causa della fase pandemica, le attività formative sono state accantonate negli ultimi due anni, tranne quelle di cui i singoli dipendenti hanno potuto fruire autonomamente e online. A maggior ragione, l'adozione di un Programma di formazione triennale, coordinato e non episodico, è ancora più opportuna e urgente, potendo anche assolvere al compito non secondario di generare motivazione, senso di appartenenza e, in definitiva, un più elevato e diffuso benessere organizzativo. Il Programma, da progettare e attuare già a partire dall'inizio del 2022, avrà lo scopo di:

- assicurare un aggiornamento costante delle competenze digitali dei lavoratori dell'Agenzia, per renderli in grado di utilizzare piattaforme di connessione da remoto e soluzioni di *collaboration* che l'Agenzia ha adottato o adotterà nel prossimo futuro, con particolare attenzione alla sicurezza informatica;
- fornire al personale un substrato comune di conoscenze su alcuni temi e soft skill in grado di impattare positivamente e in modo trasversale sulle attività dell'ARTI;
- consentire al personale di approfondire specifiche conoscenze settoriali che attengono direttamente al proprio ambito di interesse lavorativo.

Infine, vengono in rilievo le stesse modalità lavorative e la sperimentazione "forzata" del lavoro agile realizzata nel corso dell'ultimo biennio. A tale riguardo, è in fase di elaborazione il PIAO-Piano Integrato di Attività e Organizzazione<sup>9</sup>, che ARTI produrrà in forma semplificata (essendo una PA con meno di 50 dipendenti): si tratta di un documento di programmazione unico, che accorperà, tra gli altri, i piani della performance, del lavoro agile, e dell'anticorruzione. Con riferimento particolare al piano del lavoro agile (il POLA), l'Agenzia nel PIAO tratterà una roadmap per un mutamento nell'organizzazione del lavoro, partendo dall'analisi dell'esperienza vissuta. Il modello proposto sarà orientato al risultato, alla maggiore responsabilizzazione dei dipendenti e alla soddisfazione degli stakeholder e supportato dall'utilizzo delle più moderne tecnologie. Il modello specificherà, quindi, le condizioni abilitanti del lavoro agile e farà riferimento al Programma formativo e al Programma di digitalizzazione, cui si è fatto cenno in precedenza.

Interpretare il ruolo di Agenzia strategica comporta che i compiti attribuiti all'ARTI dall'Ente regionale si iscrivano sempre nell'alveo del supporto alla definizione e gestione delle politiche per lo sviluppo economico, l'istruzione, la formazione, il lavoro, la ricerca e l'innovazione in tutte le sue declinazioni. Già nel corso del 2021, questo impegno si è declinato in maniera più articolata, come sarà evidenziato anche nei documenti di rendicontazione e nello stesso Piano annuale 2022. In particolare, la Regione, negli ultimi mesi e in maniera sempre più costante, ha richiesto sempre più spesso all'Agenzia un apporto di carattere "consulenziale", non più solo su singole iniziative o interventi, bensì anche con riferimento alla costruzione di **pianificazioni e progettualità di medio-lungo periodo**.

L'ARTI sta attualmente supportando alcune strutture regionali nella definizione di politiche di ampio respiro, come la Strategia di specializzazione intelligente (S3) per il periodo 2021-2027 e l'impostazione del suo monitoraggio, la definizione del nuovo PEAR-Piano energetico ambientale

---

<sup>9</sup> Previsto dal DL 80 del 9 giugno 2021, convertito in Legge n. 113 del 6 agosto 2021.

regionale e delle relative attività di monitoraggio, il processo partecipativo di costruzione delle nuove politiche regionali “Puglia ti vorrei - Giovani protagonisti”.

Parallelamente, negli ultimi mesi ha fornito e continuerà a offrire contributi di **analisi e sviluppo nell’ambito di specifiche progettualità**: a mero titolo di esempio, si sta occupando di elaborare un progetto di fattibilità per la rivitalizzazione della Cittadella della Ricerca di Mesagne (BR), sta supportando la diffusione tra gli stakeholder dell’avviso del Dipartimento nazionale per la Coesione per l’emersione di Ecosistemi dell’innovazione, ha fornito spunti per possibili progetti regionali da presentare al finanziamento del PNRR e potrebbe offrire collaborazione specifica alla costruzione dell’architettura e alla razionalizzazione di progetti.

Nel periodo 2022-2024 questo apporto verrà enfatizzato, costituendo una **nuova linea di attività** che risponde all’obiettivo strategico n. 3-Analisi, studio e sviluppo di metodi e strumenti per il monitoraggio delle attività di ricerca e innovazione regionale (si veda il successivo paragrafo 6).

Sulla base di quanto evidenziato nel presente Piano in relazione all’analisi di contesto, alla descrizione della missione e degli obiettivi strategici che sono affidati all’ARTI dalla Regione, alla elencazione dei pubblici di riferimento e di quanto appena rilevato nelle righe precedenti, si fornisce di seguito una **elencazione dei temi e degli ambiti** che saranno interessati nel triennio 2022-2024 dalla strategia e dalle attività dell’Ente.

Saranno indagati grandi temi, come quelli trasversali della **transizione ecologica** e di quella **digitale**, declinabili in attività e iniziative riferite a diversi comparti: tra questi, l’economia circolare, la decarbonizzazione, le energie rinnovabili, le ICT applicate ai beni culturali e ai settori del made in Italy, l’alimentazione di precisione. L’ottica, dunque, è quella di non privilegiare esclusivamente i settori pugliesi ad alta tecnologia, ma di puntare anche su quelli tradizionali. Si tratta di comparti che devono diventare più dinamici e competitivi, attraverso azioni di accompagnamento che ARTI può favorire e coordinare, partendo dalla mappatura di attori, catene del valore e normative di settore (a livello globale, nazionale e locale), sino a sviluppare e suggerire soluzioni e strumentazioni innovative. Pertanto, potranno essere realizzati:

- analisi di scenario,
- ricognizioni di trend tecnologici,
- documenti di visione,
- piattaforme web-based create e alimentate per la raccolta, l’analisi e l’elaborazione di dati e informazioni e per la predisposizione di report di foresight,
- processi partecipati di costruzione di scenari e visioni nella forma di focus group, consultazioni partenariali, webinar, interviste a stakeholder.

Altro tema trasversale è quello del genere, che attraverserà tutte le attività dell’Agenzia, in coerenza con la Strategia Regionale per la **Parità di Genere** adottata dalla Puglia<sup>10</sup>. Rispetto al tema, l’ARTI si doterà nei prossimi mesi di un proprio Piano per la Parità di genere, il cui possesso è anche considerato dalla Commissione Europea criterio di ammissibilità per i bandi di Horizon Europe. In

---

<sup>10</sup> Adottata con DGR n. 1466 del 15 settembre 2021, l’Agenda è disponibile al link <https://bit.ly/3oMFcNI>.

parallelo, l'Agenzia sta già conducendo con la Regione attività sperimentali nell'ambito del Gender Responsive Public Procurement.

Proseguendo nel suo impegno di elaborazione di **visioni innovative per la società**, l'Agenzia consoliderà e amplierà la filiera di interventi relativa a politiche, programmi e misure che connettono **istruzione, formazione e lavoro**. L'apporto specifico di ARTI potrà riguardare, tra l'altro: la produzione e l'aggiornamento di analisi e studi nell'ambito dell'Osservatorio regionale sui sistemi di istruzione e formazione; il coordinamento del costituendo Osservatorio sul lavoro; lo scouting e la valutazione di strumenti che integrano soluzioni di intelligenza artificiale e web semantico, al fine di costruire conoscenza dettagliata dell'offerta e della domanda di lavoro in Puglia, suggerire policy per renderle tra loro più coerenti e percorsi di reskilling per la forza lavoro dotata di competenze non più in linea con la domanda.

Il ruolo di accompagnamento alla definizione delle strategie e all'attuazione di interventi regionali sarà esercitato anche nell'ambito delle policy per il **welfare**, in particolare per le misure innovative per il Terzo settore. Si tratta di un ambito di interesse relativamente nuovo per l'Agenzia, che potrà quindi diventare un campo di sperimentazione per l'introduzione di processi innovativi o per la reingegnerizzazione di processi già esistenti.

Nel corso del triennio 2022-2024 si concluderanno due interventi pluriennali che l'Agenzia ha progettato e realizzato nell'ambito delle sue attività di **scouting dell'innovazione** e di **costruzione di competenze imprenditoriali innovative** (PIN ed Estrazione dei Talenti). A queste, faranno seguito nuove progettualità nell'ambito della programmazione regionale, rispetto alle quali l'ARTI sta già fornendo il proprio contributo di idee e organizzativo alle strutture competenti, anche in un'ottica di confluenza tra politiche industriali, sociali, giovanili e della formazione. A tale riguardo, le traiettorie lungo le quali l'Agenzia sta sviluppando nuove iniziative, in sinergia con la Regione, sono quelle in parte già evidenziate del Piano Triennale 2021-2023 e cioè:

- il potenziamento dei percorsi scolastici e di alta formazione più idonei a generare competenze curriculari ed extra-curriculari spendibili nelle realtà produttive regionali, soprattutto in quelle innovative;
- il ricorso a metodologie e strumenti che agevolino una rapida maturazione di competenze imprenditoriali e un loro travaso più proficuo in attività economiche in grado di stare sul mercato;
- interventi generativi che sprigionino sui territori energie e talenti, in grado di produrre nuovo valore sociale ed economico.



## 6. Attività in programma nel triennio 2022-2024

Data la natura dell'Agenzia, le sue attività per il triennio 2022-2024 possono essere descritte secondo una **duplice chiave di lettura**. Da un lato, le si può clusterizzare con riferimento alle modalità nelle quali si esplica la collaborazione istituzionale tra Regione Puglia e ARTI che nasce dalla condivisione di obiettivi e di iniziative. In tal senso, è possibile peraltro misurare l'impegno qualitativo e quantitativo della struttura dell'Agenzia anche e soprattutto in termini di risorse umane.

Dall'altro lato, è possibile descrivere le attività dell'ARTI sulla base degli ambiti tematici e dei domini sui quali esse impattano, come conseguenza del commitment ricevuto dall'ente regionale attraverso la convenzione triennale prevista dalla legge di riordino all'art. 2 ed approvata con DGR n. 22/2020. In tale atto, infatti, è stabilito che nel triennio 2020-2022 l'ARTI persegua gli obiettivi di:

1. analisi, studio e sviluppo di visioni di dominio tecnologico e scientifico;
2. analisi, studio e sviluppo di strumenti innovativi per il rafforzamento degli asset regionali della ricerca e dell'innovazione;
3. analisi, studio e sviluppo di metodi e strumenti per il monitoraggio delle attività di ricerca e innovazione regionale.

Il quadro che questa duplice lettura restituisce è unitario. Ne emerge, infatti, una visione olistica dell'Agenzia, in grado di descrivere con maggiore accuratezza le sue competenze (di dominio e di gestione), l'impiego delle risorse umane (in termini qualitativi e quantitativi), le attività (trasversali e/o di progetto, funzionali alla realizzazione delle missioni affidate), la tipologia di ruolo esercitato (gestione, assistenza, studio, comunicazione, proiezione internazionale): dunque, una prospettiva che è allo stesso tempo fondata su un dato di **relazione** (tra ARTI e Regione) e un dato di **contenuto** (i temi, articolati in visioni, metodologie e strumenti).

Alla luce di queste considerazioni, si riporta di seguito lo schema delle attività dell'Agenzia raggruppate **in base al diverso ruolo** che, nel realizzarle, la stessa assolve nei confronti dell'ente regionale. Si tratta, in particolare, di attività di:

- organismo gestore;
- studio e analisi;
- supporto alle pianificazioni regionali e al disegno di policy;
- supporto alla proiezione internazionale;
- divulgazione e promozione dell'innovazione attraverso specifiche iniziative.

L'Agenzia, infine, svolge la funzione di Organismo Intermedio, con riferimento all'intervento Estrazione dei Talenti (a valere sul POR Puglia 2014-2020 - DGR n. 1279 del 2 agosto 2017).

Ognuna delle tipologie di attività citate viene sinteticamente descritta nelle sue caratteristiche salienti. Per ogni attività viene anche indicata l'articolazione delle risorse umane necessarie alla sua realizzazione, in termini sia quantitativi che qualitativi, in modo da fornire un quadro dettagliato dell'effort richiesto e degli impatti organizzativi sulla struttura che la realizzazione delle stesse attività determina. Alcune risorse presenti in Agenzia si occupano principalmente di attività trasversali, per cui non sono state riportate nello schema seguente. Come emerge dallo schema,

per la realizzazione delle attività in capo all’Agenzia, la stessa ha necessità di integrare la propria dotazione organica (come si è visto, pari a 10 unità) con 22 collaboratori esterni e 29 esperti.

Tipologia di attività	
<b>Attività in qualità di Organismo di gestione</b> In tale ruolo, l’ARTI, su incarico della Regione Puglia, coopera a progettazione, coordinamento, attuazione e gestione di interventi a valere su fondi regionali o nazionali.	
Attività/Progetti	Risorse umane impiegate
<b>Politiche giovanili:</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Luoghi comuni</b> Promuove l’utilizzo di spazi pubblici in disuso da parte di organizzazioni giovanili e del terzo settore, a fini sociali.</li> <li>• <b>Spazi di prossimità</b> Sostiene le organizzazioni che gestiscono spazi di proprietà pubblica destinati ai giovani e all’innovazione sociale (Laboratori Urbani, Laboratori Urbani Mettici le Mani, Laboratori Urbani in Rete e Luoghi Comuni), colpite dalla crisi pandemica da COVID-19.</li> <li>• <b>PIN-Azioni di accompagnamento</b> L’intervento mira a dotare i giovani di strumenti e di conoscenze che consentano loro di trasformare la propria idea innovativa di business in un’impresa di successo, riconosciuto anche quale buona pratica a livello europeo.</li> <li>• <b>Percorsi di impresa</b> Offre: servizi di accompagnamento e formazione pre-imprenditoriali a giovani non ancora coinvolti in esperienze di impresa; servizi di rafforzamento dell’esperienza imprenditoriale a imprese giovanili in fase di start-up.</li> <li>• <b>Rete dei Centri risorse</b> La nuova misura per costituire una rete capillare di punti di contatto su tutto il territorio regionale, che offra servizi di prima informazione e orientamento ai giovani, supportata da un nucleo di <i>youth worker</i> che animano la rete fisica, da una piattaforma web che garantisce accesso virtuale alle informazioni e scambio tra i nodi della rete e dall’eventuale coinvolgimento di giovani volontari in servizio civile regionale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 funzionario responsabile di progetto</li> <li>• 3 addetti assistenza tecnica</li> <li>• 2 addetti produzioni multimediali e social</li> <li>• 1 addetto unità amministrativa</li> <li>• 15 esperti</li> </ul>
<b>Innovazione sociale:</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Modelli sperimentali di intervento per il lavoro e l’inclusione attiva delle persone in esecuzione penale</b> Ha l’obiettivo di sviluppare percorsi riabilitativi e di reinserimento socio-lavorativo dei detenuti attraverso l’acquisizione di competenze “spendibili” al termine del periodo di detenzione.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 funzionario responsabile di progetto</li> <li>• 1 funzionario financial manager</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>Welfare:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>RUNTS-Registro unico nazionale del Terzo settore</b> Attività di capacity building e supporto allo start-up dell'Ufficio regionale del RUNTS finalizzato all'avvio e alla gestione del Registro.</li> <li>• <b>PugliaCapitaleSociale3.0</b> Attività di capacity building in favore degli uffici regionali competenti e di supporto allo start-up del Programma regionale PugliaCapitaleSociale 3.0.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 funzionario responsabile di progetto</li> <li>• 1 addetto produzioni multimediali e social</li> <li>• 2 addetti assistenza tecnica</li> <li>• 8 esperti</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Istruzione:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>REFIN-Research fon Innovation</b> Mira a potenziare la R&amp;I condotta da giovani ricercatori all'interno degli Atenei pugliesi (consentendone il reclutamento a tempo determinato) su tematiche considerate prioritarie dalla S3 regionale, in quanto funzionali allo sviluppo innovativo di comparti economici.</li> <li>• <b>RiParti-Assegni di ricerca per ripartire con le imprese</b> Finanzia assegni di ricerca professionalizzanti per nuovi ricercatori e il loro l'inserimento nel sistema produttivo regionale, per rispondere ai fabbisogni di innovazione espressi dal territorio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 funzionario responsabile di progetto</li> <li>• 1 funzionario responsabile comunicazione</li> <li>• 1 funzionario responsabile sistema informativo</li> <li>• 1 addetto sistemi informativi</li> <li>• 1 addetto comunicazione</li> <li>• 1 addetto produzioni grafiche e social</li> <li>• 1 addetto unità di supporto</li> <li>• 1 addetto unità amministrativa</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nuovo sistema informativo integrato dell'istruzione</b> È l'attività di sviluppo di sistemi informativi a supporto della gestione e del monitoraggio dei finanziamenti regionali e statali in ambito di edilizia scolastica e dell'esposizione e interrogazione della banca dati del sistema scolastico pugliese</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 funzionario responsabile sistema informativo</li> <li>• 4 addetti sistemi informativi</li> <li>• 3 esperti</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Economia della Cultura:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nuovo sistema informativo integrato per l'economia della cultura</b> È l'intervento mirato allo sviluppo e l'implementazione del modello per la sistematizzazione dei processi amministrativo-contabili della Sezione Economia della Cultura della Regione.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 funzionario responsabile sistema informativo</li> <li>• 1 addetto sistemi informativi</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Empowerment istituzionale:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Scuola regionale di Polizia locale</b> L'intervento sostiene l'operatività della Scuola, che mira a promuovere la realizzazione di un sistema permanente di formazione riservato agli operatori della polizia locale (agenti, ufficiali, comandanti), per l'accesso ai ruoli, nonché per la qualificazione e l'aggiornamento professionale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 funzionario responsabile comunicazione</li> <li>• 1 funzionario responsabile sistema informativo</li> <li>• 1 addetto unità amministrativa</li> <li>• 1 addetto comunicazione</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Strada per Strada</b> Sistema informativo integrato per la comunicazione, raccolta e gestione delle istanze dei Comuni Pugliesi ai fini del finanziamento della manutenzione straordinaria e messa in sicurezza della viabilità comunale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 funzionario responsabile sistema informativo</li> <li>• 1 addetto sistemi informativi</li> <li>• 1 addetto comunicazione</li> </ul>

Tipologia di attività	
<b>Attività di studio e analisi</b> Si sostanzia nell'elaborazione di studi di filiera, indagini statistiche, paper scientifici, report tematici, schede e documenti di divulgazione.	
Attività/Progetti	Risorse umane impiegate
<b>Studi e analisi in ambito economico-statistico</b> Confluiscono in pubblicazioni quali: Pillole di informazione statistica; Instant report su temi specifici legati all'innovazione in Puglia, indagati con tecniche statistiche sofisticate e dai quali si desumono indicazioni di policy; Outlook report, che riguardano la mappatura di singole filiere e spunti per il foresight.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 funzionari responsabili di studi e analisi</li> <li>• 1 funzionario responsabile comunicazione ed editing</li> <li>• 1 funzionario responsabile sistema informativo</li> <li>• 2 addetti unità di supporto statistico</li> <li>• 2 addetti unità supporto analisi economica</li> <li>• 1 addetto sistemi informativi</li> <li>• 1 addetto produzioni grafiche e social</li> </ul>
<b>Analisi "on demand"</b> Contributi per pubblicazioni regionali; schede settoriali; documenti e schede per il Partenariato economico e sociale; dati e analisi per singole esigenze regionali	
<b>Studi di prefattibilità e approfondimenti preliminari</b> Attività esplorativa di soluzione AI per il mercato del lavoro	

Tipologia di attività	
<b>Attività di supporto alle pianificazioni regionali e al disegno di policy</b> Monitoraggio della strategia di specializzazione intelligente della Regione, analisi di politiche e interventi e loro valutazione, per consentire revisioni, aggiornamenti ed elaborazione di nuove normative e interventi.	
Attività/Progetti	Risorse umane impiegate
<p style="text-align: center;"><b>Lavoro, Istruzione e Formazione:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ORSIF-Osservatorio regionale sui sistemi di istruzione e formazione</b></li> </ul> Elaborazione di report, strumenti informativi e spunti di policy, su temi quali il dimensionamento scolastico, la qualità dell'offerta formativa regionale, gli ITS, la semplificazione dei costi per i bandi regionali, la valutazione ex post di bandi regionali.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 funzionari responsabili di studi e analisi</li> <li>• 1 funzionario responsabile comunicazione</li> <li>• 2 addetti unità di supporto statistico</li> <li>• 2 addetto unità di comunicazione</li> <li>• 1 addetto produzioni grafiche e social</li> <li>• 1 addetto unità amministrativa</li> <li>• 5 addetti assistenza tecnica</li> <li>• 3 esperti</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Sviluppo economico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Monitoraggio e revisione della S3</b></li> </ul> L'attività di monitoraggio e revisione confluisce in un Osservatorio che ARTI coordinerà, insieme all'animazione dei gruppi di lavoro sulle diverse filiere.	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>ASPIR-Azione di sistema per le politiche industriali regionali</b></li> </ul> L'azione mira a supportare la Regione nell'implementazione, monitoraggio e aggiornamento delle politiche industriali, attraverso numerose linee di azione, tra cui: supporto all'attuazione delle ZES, implementazione di un Osservatorio regionale sull'Economia circolare e dossier tematici come lo studio	

<p>di fattibilità della valorizzazione funzionale della Cittadella della Ricerca; lo studio sulla valorizzazione dell'aeroporto di Grottaglie per attività di aviolancio; lo studio di foresight sulla filiera energetica brindisina; studi di filiera su Aerospazio, Industria della salute e del benessere, Meccanica avanzata, elettronica e automazione.</p>	
<p>• <b>Valutazione del Programma Interreg Italia-Albania-Montenegro</b> Si tratta di una attività di valutazione del Programma, mirata a migliorarne la qualità di progettazione ed esecuzione e a valutarne efficacia e impatti.</p>	
<p><b>Ambiente, Paesaggio e Qualità urbana:</b></p> <p>• <b>PEAR-Piano energetico ambientale regionale</b> In collaborazione con ASSET, revisione del PEAR con l'individuazione di nuovi obiettivi di transizione ecologica della Puglia; redazione del bilancio energetico ed elaborazione di scenari obiettivo al 2030.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 funzionari responsabili di studi e analisi</li> <li>• 1 esperto</li> </ul>
<p><b>Consiglio regionale:</b></p> <p>• <b>Analisi e ambiti di aggiornamento della l.r. 23/2007 sui Distretti produttivi</b> Analisi critica degli impatti della legge, attraverso interviste a stakeholder, report di benchmarking, elaborazione di strumenti di analisi e monitoraggio; proposta di possibili adeguamenti legislativi da apportare alla normativa regionale.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 funzionario responsabile di studi e analisi</li> <li>• 1 funzionario responsabile comunicazione</li> <li>• 1 addetto unità supporto analisi economica</li> <li>• 1 addetto unità promozione ed eventi</li> <li>• 1 addetto produzioni grafiche</li> <li>• 1 addetto unità amministrativa</li> </ul>
<p><b>Varie:</b></p> <p>• <b>Partecipazione a tavoli e produzione di documenti e analisi relative</b> Tavolo Agenda di genere; Tavolo di lavoro sull'idrogeno; Crisi industriali in Puglia ed individuazione di interventi di policy; Tavolo CURC accordi Università-ITS; Tavolo sullo Sviluppo Industriale della Città Metropolitana di Bari</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 4 funzionari responsabili di studi e analisi</li> <li>• 1 funzionario responsabile comunicazione</li> <li>• 1 funzionario responsabile sistema informativo</li> <li>• 1 addetto unità supporto analisi economica</li> <li>• 1 esperto</li> </ul>
<p>• <b>AIO-Apulian Innovation Outlook</b> Sistema informativo sviluppato da ARTI che sistematizza gli indicatori facilitandone la ricerca mediante la categorizzazione in ambiti e dimensioni, tra cui i settori della S3 e gli indicatori BES.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 funzionario responsabile di studi e analisi</li> <li>• 1 funzionario responsabile comunicazione</li> <li>• 1 funzionario responsabile sistema informativo</li> <li>• 1 addetto unità supporto analisi statistica</li> <li>• 1 addetto sistemi informativi</li> </ul>
<p>• <b>ARG-Apulia Research Gate</b> Sistema informativo sviluppato da ARTI che è il frontend delle attività di mappatura e catalogazione dei prodotti, dei risultati e delle competenze della ricerca scientifica, applicata e industriale, esistenti e realizzati in Puglia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 funzionario responsabile di studi e analisi</li> <li>• 1 funzionario responsabile comunicazione</li> <li>• 1 funzionario addetto all'assistenza tecnica</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 funzionario responsabile sistema informativo</li> <li>• 1 addetto unità supporto analisi statistica</li> <li>• 1 addetto sistemi informativi</li> <li>• 1 addetto produzioni grafiche</li> <li>• 1 addetto unità amministrativa</li> </ul>
--	---

Tipologia di attività	
<p><b>Supporto alla proiezione internazionale</b>            Redazione di progetti europei a valere sui programmi di cooperazione territoriale e della ricerca, partecipazione ai relativi partenariati in autonomia o in qualità di assistenza tecnica della Regione Puglia, partecipazione a reti e iniziative di partenariato internazionali.</p>	
Attività/Progetti	Risorse umane impiegate
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Innovamare</b> (Interreg V-A CBC Italy - Croatia)</li> <li>• <b>Smart Adria</b> (Interreg IPA CBC Italy-Albania-Montenegro)</li> <li>• <b>B-Blue</b> (Interreg Med)</li> </ul> <p>Tre progetti (nel primo ARTI è partner, negli altri fornisce assistenza tecnica alla Regione Puglia) sui temi della blue economy, che permettono alla Regione di acquisire know-how e costruire reti transnazionali con stakeholder.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 funzionario responsabile di progetto</li> <li>• 1 funzionario responsabile comunicazione</li> <li>• 1 funzionario financial manager</li> <li>• 1 addetto assistenza tecnica</li> <li>• 1 addetto comunicazione e organizzazione eventi</li> <li>• 1 esperto</li> <li>• 1 addetto unità amministrativa</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Social&amp;Creative</b> (Interreg Med)</li> </ul> <p>Progetto sui temi della creatività e dell'innovazione sociale, in cui ARTI realizza per conto della Regione la comunicazione e l'organizzazione di eventi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 funzionario responsabile comunicazione</li> <li>• 1 funzionario financial manager</li> <li>• 1 addetto comunicazione e organizzazione eventi</li> <li>• 1 addetto unità amministrativa</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Improve</b></li> <li>• <b>Passpartool</b></li> </ul> <p>Progetti Interreg Europe di cui ARTI è partner, sui temi dello sviluppo e del miglioramento delle policy territoriali per ricerca, sviluppo e innovazione (anche sociale).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2 funzionari responsabili di progetto</li> <li>• 1 funzionario responsabile comunicazione</li> <li>• 1 funzionario financial manager</li> <li>• 1 funzionario all'assistenza tecnica</li> <li>• 1 addetto multimedia e social</li> <li>• 1 addetto unità amministrativa</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>E-Cool</b></li> </ul> <p>Progetto Interreg Europe sui temi delle politiche giovanili e dell'innovazione sociale, in cui ARTI fornisce assistenza tecnica alla Regione Puglia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 funzionario responsabile di progetto</li> <li>• 1 funzionario financial manager</li> <li>• 1 addetto multimedia e social</li> <li>• 1 addetto unità amministrativa</li> </ul>

Tipologia di attività	
<p><b>Divulgazione e promozione dell'innovazione attraverso specifiche iniziative</b>            Organizzazione di cicli di webinar, workshop, eventi, competizioni, iniziative di matching, rivolte a diversi target (imprese, ricercatori, neo e potenziali imprenditori, studenti universitari), supportata da attività pubblicitaria ed editoriale, di ufficio stampa, di comunicazione web e social.</p>	
Attività/Progetti	Risorse umane impiegate

<b>Presentazioni di bandi regionali e nazionali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 funzionario responsabile comunicazione</li> <li>• 1 addetto comunicazione e organizzazione eventi</li> <li>• 1 addetto produzioni multimediali e social</li> </ul>
<b>Start Cup Puglia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 funzionario responsabile di progetto</li> <li>• 2 funzionari responsabili comunicazione</li> <li>• 1 funzionario responsabile sistema informativo</li> <li>• 1 funzionario financial manager</li> <li>• 1 addetto all'assistenza tecnica</li> <li>• 2 addetti comunicazione e organizzazione eventi</li> <li>• 1 addetto sistemi informativi</li> <li>• 1 addetto unità amministrativa</li> <li>• 2 esperti</li> </ul>
<b>Future4Puglia - 2^ edizione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 funzionario responsabile comunicazione</li> <li>• 1 addetto comunicazione e organizzazione eventi</li> <li>• 1 funzionario financial manager</li> <li>• 1 addetto unità amministrativa</li> </ul>
<b>#Studioinpugliaperché - 4^ edizione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 funzionario responsabile comunicazione</li> <li>• 1 addetto comunicazione e organizzazione eventi</li> <li>• 1 addetto sistemi informativi</li> <li>• 1 funzionario financial manager</li> <li>• 1 addetto unità amministrativa</li> </ul>
<b>Partecipazione alle attività di progettazione del MAM - 2^ edizione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 funzionario responsabile comunicazione</li> <li>• 1 addetto comunicazione e organizzazione eventi</li> <li>• 1 funzionario financial manager</li> <li>• 1 addetto unità amministrativa</li> </ul>

In un solo caso, con DGR n. 1279 del 2 agosto 2017, la Regione ha delegato all'Agenzia le funzioni di Organismo intermedio, con riferimento all'intervento Estrazione dei Talenti (a valere sul POR Puglia 2014-2020, Asse VIII, Azione 8.2 "Interventi rivolti ai disoccupati" e Asse X, Azione 10.6 "Interventi di formazione continua e/o specialistica e professionalizzante"), che finanzia percorsi personalizzati di accompagnamento e accelerazione erogati da Factory (raggruppamenti di soggetti esperti pubblici e privati) e rivolti a Team di aspiranti imprenditori innovativi, nell'ambito delle aree prioritarie di innovazione della Strategia regionale per la Ricerca e l'Innovazione.

Per la realizzazione di tale intervento, in conformità con il Si.Ge.Co. del POR Puglia, l'Agenzia ha dovuto dotarsi di una specifica struttura, che opera in parallelo rispetto all'organizzazione dell'ARTI stessa, e che prevede una corposa articolazione, come di seguito specificato:

- 1 dirigente responsabile di azione

- 1 funzionario responsabile dell'intervento
- 2 funzionari unità di supporto
- 1 funzionario responsabile sistema informativo
- 2 funzionari responsabile comunicazione
- 2 addetto unità di monitoraggio
- 1 addetto unità irregolarità, contenzioso e recuperi
- 1 addetto di segreteria organizzativa
- 1 esperto unità di controllo di conformità delle procedure

Di questa struttura fanno quindi parte, oltre al dirigente, 6 dipendenti dell'Agenzia e 5 tra collaboratori esterni ed esperti.

Passando ora ad esaminare le attività dell'Agenzia **dal punto di vista dei contenuti** (i temi, articolati in visioni, metodologie e strumenti), in Figura 4 si riporta lo schema delle linee di attività lungo le quali l'ARTI opererà per rispondere ad ognuno dei tre obiettivi strategici definiti dalla convenzione con la Regione e di quelle di carattere istituzionale e trasversale in cui la stessa sarà impegnata nel prossimo triennio. Ogni linea strategica è declinata nelle principali attività che saranno realizzate dall'Agenzia nel prossimo triennio.

OBIETTIVI	LINEE DI ATTIVITÀ			
OB. 1: ANALISI, STUDIO E SVILUPPO DI VISIONI DI DOMINIO TECNOLOGICO E SCIENTIFICO PER IL SISTEMA SOCIO-ECONOMICO REGIONALE	Visioni tecnologiche e di dominio	Visioni innovative per la società		
OB. 2: ANALISI, STUDIO E SVILUPPO DI STRUMENTI INNOVATIVI PER IL RAFFORZAMENTO DEGLI ASSET REGIONALI DELLA R&I	Sostegno ai sistemi dell'istruzione, formazione e lavoro	Sostegno alla costruzione di asset per la R&I	Sostegno alla costruzione di competenze innovative per istituzioni e imprese	
OB. 3: ANALISI, STUDIO E SVILUPPO DI METODI E STRUMENTI PER IL MONITORAGGIO DELLE ATTIVITÀ DI R&I REGIONALE	Servizi web e digitali per il monitoraggio della R&I in Puglia	Sostegno alle pianificazioni regionali e al disegno di politiche	Sostegno alla valutazione di politiche per la R&I	
	Relazioni esterne e comunicazione istituzionale	Gestione del sistema informativo e digitalizzazione	Gestione amministrativa, valutazione della performance, anticorruzione	Segreteria

Figura 4 – Obiettivi strategici e linee di attività ARTI 2022-2024

Rispetto all'analogo schema contenuto nel Piano triennale 2021-2023, si evidenziano per il periodo 2022-2024 i seguenti adeguamenti:

- in corrispondenza dell'obiettivo n.2, la linea di attività *Sostegno ai sistemi dell'istruzione e formazione*, diventa *Sostegno ai sistemi dell'istruzione, formazione e lavoro*;
- in corrispondenza dell'obiettivo n. 3, l'iniziale linea di attività *Sostegno al disegno e alla valutazione di politiche per la R&I* è stata sdoppiata in una linea *Sostegno alle pianificazioni regionali e al disegno di politiche* e in una linea *Sostegno alla valutazione di politiche per la R&I*

Obiettivo 1. Analisi, studio e sviluppo di visioni di dominio tecnologico e scientifico per il sistema socio-economico regionale	
<p>Ricognizioni sullo stato dell'arte, report di previsioni, strumenti e occasioni per la costruzione di network relazionali con gli stakeholder e suggerimenti di policy, per fornire alla Regione Puglia chiavi di lettura dei fenomeni macroeconomici e dei principali trend in ambito industriale e tecnologico, nonché ipotesi di intervento.</p>	
Linea: Visioni tecnologiche e di dominio	
<p>Attività di analisi, studio e animazione territoriale, in numerosi ambiti tecnologici e di dominio. Importanti strumenti di queste attività sono gli <b>ARTI Outlook Report</b>, gli <b>ARTI Instant Report</b> e le attività di <b>webinar</b> e <b>networking</b> ad essi collegate. Di seguito si elencano alcuni di tali ambiti e, per ognuno, le principali attività che saranno realizzate. Ulteriori ambiti saranno oggetto di nuove <b>Iniziative</b>. A partire dal 2022 sarà pubblicata online una ulteriore collana editoriale <b>ARTI Temi</b>, con contributi monografici su tematiche trasversali.</p>	
AMBITO	ATTIVITÀ
<b>Aerospazio</b>	Consolidamento di una visione partecipata (anche attraverso attività di consultazione allargata con stakeholder) sullo sviluppo della filiera, a seguito della redazione dell' <b>Outlook Report</b> tematico, e di suggerimenti di policy.
	Assistenza alla Regione Puglia per le attività di studio finalizzate alla valorizzazione dell' <b>aeroporto di Grottaglie</b> per attività di aviolancio.
	Partecipazione alla progettazione e realizzazione di attività per il <b>Mediterranean Aerospace Matching 2023</b> .
	Assistenza alla Presidenza della Regione per le attività pugliesi all'interno della rete Nereus (Network of European Regions Using Space Technologies) nel cui Board siede anche ARTI.
<b>Agroalimentare</b>	Consolidamento di una visione partecipata (anche attraverso attività di consultazione allargata con stakeholder) sullo sviluppo della filiera, a seguito della redazione dell' <b>Outlook Report</b> tematico e dei webinar di <b>Future4Puglia</b> , e di suggerimenti di policy. Approfondimenti sulla nutraceutica (Alimentazione di precisione).
<b>Automotive</b>	Aggiornamento della visione partecipata sullo sviluppo della filiera, costruita attraverso <b>focus group</b> con stakeholder, <b>Outlook Report</b> tematico e webinar di <b>Future4Puglia</b> , e di suggerimenti di policy.
<b>Blue economy</b>	Collaborazione alle attività della Regione Puglia nell'ambito del <b>Cluster tecnologico nazionale Blue Italian Growth</b> .
	Partecipazione a <b>partenariati europei</b> per lo sviluppo di politiche territoriali di contrasto all'erosione costiera e per stimolare le capacità di innovazione delle micro, piccole e medie imprese e startup dei settori della blue economy (pesca, acquacoltura, cantieristica, cantieristica verde, robotica, nuovi materiali), anche attraverso progetti quali <b>Innovamare, SmartAdria Blue Growth, B-Blue</b> .
	Aggiornamento della visione partecipata sullo sviluppo della filiera, costruita attraverso <b>focus group</b> con stakeholder, <b>Outlook Report</b> tematico e webinar di <b>Future4Puglia</b> , e di suggerimenti di policy.
<b>Economia circolare</b> (ambito che include anche energie rinnovabili, decarbonizzazione, risparmio energetico)	Consolidamento di una visione partecipata (anche attraverso attività di consultazione allargata con stakeholder) sullo sviluppo della filiera, a seguito della redazione dell' <b>Outlook Report</b> tematico, e di suggerimenti di policy.

	Partecipazione alle <b>Piattaforme nazionali</b> : ICESP-Piattaforma Italiana per l'Economia Circolare, SUN-Symbiosis Users Network
	Nell'ambito dell'azione di sistema ASPIR, realizzazione dell' <b>Osservatorio Regionale sull'Economia Circolare</b>
	Nell'ambito dell'azione di sistema ASPIR, realizzazione di uno Studio di foresight sulla <b>filiera energetica</b> brindisina
	Partecipazione a <b>partenariati europei</b> per lo sviluppo di politiche e pratiche territoriali per la sostenibilità e la lotta allo spreco idrico e alimentare (waste management)
<b>Industria della salute e del benessere</b>	Consolidamento di una visione partecipata (anche attraverso attività di consultazione allargata con stakeholder) sullo sviluppo della filiera, a seguito della redazione dell' <b>Outlook Report</b> tematico, e di suggerimenti di policy.
<b>Industrie culturali e creative</b>	Studio di filiera su Industrie culturali e creative, che confluirà in un <b>Report</b> con suggerimenti di policy.
	Prosecuzione delle attività di realizzazione del <b>nuovo sistema informativo integrato per l'economia della cultura</b> .
<b>Innovazione nei servizi</b>	Studio di filiera sull'Innovazione nei servizi, che confluirà in un <b>Instant report</b> con suggerimenti di policy.
<b>Meccanica avanzata, elettronica e automazione</b>	Consolidamento di una visione partecipata (anche attraverso attività di consultazione allargata con stakeholder) sullo sviluppo della filiera, a seguito della redazione dell' <b>Outlook Report</b> tematico, e di suggerimenti di policy.
<b>TAC</b>	Aggiornamento della visione partecipata sullo sviluppo della filiera, costruita attraverso <b>focus group</b> con stakeholder, <b>Outlook Report</b> tematico e webinar di <b>Future4Puglia</b> , e di suggerimenti di policy.
<b>Linea: Visioni innovative per la società</b>	
L'obiettivo è quello di potenziare le policy regionali di contrasto alla povertà economica e sociale e di favorire il più generale benessere della società pugliese. Questo grazie ad attività che permettono l'elaborazione di: visioni alternative per luoghi, ambiti territoriali e contesti socio-economici; visioni innovative sui temi della creatività e dell'innovazione sociale come driver di sviluppo per il Mediterraneo settentrionale; modelli sperimentali di intervento per specifici contesti sociali. Importanti strumenti di queste attività sono gli <b>ARTI Instant Report</b> , che in poche pagine condensano approfondimenti metodologici e indagini su temi legati alle caratteristiche socio-economiche dei territori regionali, e <b>processi partecipati</b> di costruzione delle visioni. Di seguito per ogni ambito tematico, si elencano le principali attività che saranno realizzate.	
<b>AMBITO</b>	<b>ATTIVITÀ</b>
<b>Luoghi, ambiti territoriali</b>	Iniziative e progettualità che impattano direttamente sui territori, realizzate nell'ambito di un'azione di sistema per lo sviluppo delle politiche industriali regionali. Tra queste: supporto all'attuazione delle <b>ZES</b> , particolarmente concentrata sul contesto tarantino e sull'avvio delle ZES; valorizzazione funzionale della <b>Cittadella della Ricerca di Brindisi</b>
	<b>Luoghi comuni</b> , intervento che promuove l'utilizzo di spazi pubblici in disuso da parte di organizzazioni giovanili e del terzo settore, a fini sociali
	<b>Spazi di prossimità</b> , intervento complementare, per sostenere le organizzazioni che gestiscono spazi di proprietà pubblica destinati ai giovani e all'innovazione sociale (Laboratori Urbani, Laboratori Urbani Mettici le Mani, Laboratori Urbani in Rete e Luoghi Comuni), colpite duramente dalla crisi pandemica da COVID-19.
<b>Contesti socio-economici</b>	<b>Modelli sperimentali di intervento per il lavoro e l'inclusione attiva delle persone in esecuzione penale</b> , nell'ambito di una specifica linea del PON Inclusione

	<b>Welfare e Terzo settore</b> , promozione del RUNTS, Registro unico nazionale del Terzo settore e dell'Avviso Puglia Capitale sociale 3.0
	<b>Giovani protagonisti</b> , il nuovo Programma delle Politiche giovanili per valorizzare il ruolo delle giovani e dei giovani pugliesi come portatori di competenze, valori, energie e talento.
<b>Creatività e innovazione sociale</b>	Progetto Interreg MED <b>Social&amp;Creative</b> , che eredita i risultati del precedente progetto TALIA sui temi della creatività e dell'innovazione sociale per i paesi del Mediterraneo settentrionale

Obiettivo 2. Analisi, studio e sviluppo di strumenti innovativi per il rafforzamento degli asset regionali della ricerca e dell'innovazione	
<p>È l'obiettivo strategico che riguarda la filiera di politiche e interventi che vanno dall'istruzione all'alta formazione, dal potenziamento delle competenze non curricolari dei giovani (cultura d'impresa e manageriale, soft skill, ecc.) al life-long learning e alle esigenze di riconversione degli adulti espulsi prematuramente dal mercato del lavoro (upskilling e reskilling). A questo obiettivo corrispondono le seguenti linee di attività.</p>	
Linea: Sostegno ai sistemi dell'istruzione, formazione e lavoro	
<p>Elaborazione di interventi, progettazione e realizzazione di strumenti informativi e di analisi che mirano a rendere coerenti le competenze erogate dal sistema dell'istruzione e della formazione con quelle richieste dai settori produttivi in espansione. Tra le attività:</p>	
AMBITO	ATTIVITÀ
Strumenti innovativi	Studi, analisi e iniziative di divulgazione, attraverso il progetto pluriennale <b>ORSIF-Osservatorio dei sistemi di istruzione e formazione</b>
	Implementazione del <b>Sistema informativo integrato dell'istruzione</b> , per rendere fruibile la grande mole di informazioni, al servizio dell'amministrazione regionale e di target specialistici.
	Supporto alla realizzazione di un <b>Osservatorio regionale sul lavoro</b> .
Linea: Sostegno alla costruzione di asset per la R&I	
<p>Potenziamento della ricerca e dell'innovazione, attraverso il rafforzamento e la costruzione di asset materiali e immateriali, come le infrastrutture di ricerca, il rafforzamento della ricerca condotta da giovani ricercatori negli Atenei pugliesi su tematiche prioritarie per la Regione. Tra le attività:</p>	
AMBITO	ATTIVITÀ
Competenze innovative per la ricerca	<b>REFIN-ResearchForInnovation</b> potenzia la R&I condotta da giovani ricercatori all'interno degli Atenei pugliesi su tematiche considerate prioritarie dalla Regione, in quanto funzionali allo sviluppo innovativo di comparti economici
Potenziamento delle infrastrutture	Attività per il potenziamento delle <b>Infrastrutture di ricerca</b> , tra cui elaborazione di studi e di bandi regionali.
Linea: Sostegno alla costruzione di competenze innovative per le istituzioni e l'impresa	
<p>Progettazione e realizzazione di interventi che dotino: le istituzioni di competenze innovative; i giovani e i potenziali imprenditori di strumenti e di conoscenze per trasformare la propria idea innovativa di business in un'impresa di successo, anche attraverso percorsi personalizzati di accompagnamento e mentoring. Tra le attività:</p>	
AMBITO	ATTIVITÀ
Competenze innovative per l'impresa	Gli interventi regionali <b>Estrazione dei Talenti</b> e <b>PIN-Pugliesi Innovativi</b> e il progetto Interreg Europe <b>E-cool</b> , sono finalizzati a dotare i giovani e i potenziali imprenditori di strumenti e di conoscenze che consentano loro di trasformare la propria idea innovativa di business in un'impresa di successo, anche attraverso percorsi personalizzati di accompagnamento e mentoring. L'iniziativa annuale <b>Start Cup Puglia</b> si pone nell'ambito della filiera di questi interventi e nel triennio si connoterà per un'attenzione sempre maggiore alle dimensioni del networking e del finanziamento dei team partecipanti.
Ricerca per le imprese	<b>RIPARTI</b> finanzia assegni di ricerca professionalizzanti per nuovi ricercatori e il loro inserimento nel sistema produttivo regionale, per rispondere ai fabbisogni di innovazione espressi dal territorio.

<b>Competenze innovative per le istituzioni</b>	Realizzazione e affiancamento alla Regione per l'operatività della <b>Scuola regionale di Polizia locale</b> .
	<b>Strada per strada</b> , sistema informativo integrato per la comunicazione, raccolta e gestione delle istanze dei Comuni Pugliesi.

Obiettivo 3. Analisi, studio e sviluppo di metodi e strumenti per il monitoraggio delle attività di ricerca e innovazione regionale	
Elaborazione di strumenti e metodologie innovative per l'analisi delle politiche e degli interventi regionali in materia di innovazione e per la loro revisione e attualizzazione. A seguito dell'incremento delle attività di carattere consulenziale e di <i>exploration</i> richieste all'ARTI dalla Regione Puglia, si rende necessaria una nuova articolazione delle linee di attività afferenti al presente obiettivo, come di seguito specificato.	
Linea: Servizi web e digitali per il monitoraggio della R&I in Puglia	
Progettazione e sviluppo di sistemi proprietari in grado di mappare e catalogare le competenze e i prodotti della ricerca in Puglia; e di elaborare serie storiche di dati relativi all'innovazione al sistema socio-economico pugliese. Tra le attività:	
AMBITO	ATTIVITÀ
Servizi web e digitali	ARG - Apulia Research Gate, piattaforma di mappatura delle competenze e prodotti della ricerca regionale
	AIO - Apulia Innovation Overview, sistema di analisi e consultazione di big data sulla R&I regionale
	Nell'ambito dell'azione di sistema ASPIR, linea di attività Osservatorio Regionale sull'Economia Circolare, realizzazione della <b>Piattaforma di monitoraggio sull'efficienza energetica</b>
Linea: Sostegno alle pianificazioni regionali e al disegno di politiche	
Monitoraggio della strategia di specializzazione intelligente della Regione, analisi di politiche e interventi e loro valutazione, per consentire e agevolare revisioni, aggiornamenti ed elaborazione di nuove normative e interventi. Tra le attività:	
AMBITO	ATTIVITÀ
Supporto al disegno di politiche e interventi	Partecipazione <b>all'aggiornamento della Smart Specialization Strategy regionale</b> , anche come esito di studi di filiera che confluiranno in <b>Outlook Report</b> e in <b>Instant Report</b> .
	ASPIR, un'azione di sistema per le politiche industriali regionali, declinata in numerosi ambiti. Tra i principali: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborazione di proposte di riforma normativa/legislativa in materia di <b>economia circolare</b></li> <li>• Elaborazione, in collaborazione con ASSET, di una nuova bozza di <b>PEAR Piano Energetico e Ambientale Regionale</b></li> </ul>
	<b>Analisi dell'attuazione e ambiti di possibile aggiornamento della L.R. 3/2007</b> , che ha istituito i Distretti produttivi regionali, al fine di una possibile revisione della normativa.
	<b>Informazione economico-statistica</b> a supporto della programmazione regionale, con l'elaborazione di indagini statistiche sofisticate e la redazione di strumenti di divulgazione, quali gli <b>Instant Report</b> e la rubrica <b>In Pillole</b> .
Linea: Sostegno alla valutazione di politiche per la R&I	
Monitoraggio della strategia di specializzazione intelligente della Regione, analisi di politiche e interventi e loro valutazione, per consentire e agevolare revisioni, aggiornamenti ed elaborazione di nuove normative e interventi. Tra le attività:	
AMBITO	ATTIVITÀ
Monitoraggio e valutazione	<b>Monitoraggio della Smart Specialisation Strategy regionale e delle politiche regionali a supporto dell'innovazione</b> , anche con l'ausilio di specifica progettualità europea ( <b>Improve</b> )

	Studio e sviluppo di <b>nuovi strumenti e indicatori</b> per interpretare e valutare le dinamiche dell'innovazione sociale, con l'ausilio di specifica progettualità europea ( <b>Passpartool</b> ).
	Attività di <b>Valutazione del Programma Italia-Albania-Montenegro 2014-2020</b>

## Attività istituzionali e trasversali

Rientrano in questa categoria:

- Relazioni esterne e comunicazione istituzionale;
- Gestione del sistema informativo e digitalizzazione;
- Gestione amministrativa, valutazione della performance, anticorruzione;
- Segreteria

### Linea: Relazioni esterne e comunicazione istituzionale

La strategia sin qui descritta a livello di organizzazione sarà declinata nel nuovo Piano triennale di comunicazione 2022-2024. L'attività di comunicazione, strettamente connessa a quella di costruzione delle relazioni, innerverà sempre più l'azione dell'Agenzia. Le direttrici principali lungo le quali si svilupperà saranno quelle già anticipate nel paragrafo 5, cioè:

- l'ascolto dei pubblici di riferimento,
- le iniziative partecipate, di attivazione e co-design,
- il racconto delle attività e dei loro risultati, in una prospettiva di bilancio sociale e di accountability.

Attraverso gli strumenti forniti dalla **comunicazione istituzionale e di progetto**, dalla **comunicazione interna**, dalle **relazioni istituzionali**, il Piano triennale di comunicazione individuerà i macro-obiettivi di comunicazione e tratterà i percorsi strategici e operativi per la definizione e l'attuazione di una policy unitaria di rappresentazione dell'Agenzia, tanto all'interno quanto all'esterno.

Il sistema di comunicazione circolare sul quale si basa la strategia di comunicazione dell'ARTI individua quale suo principale strumento il portale istituzionale, trasformato nel corso dell'ultimo semestre del 2021 in modo da rispondere più compiutamente alle finalità di rendicontazione, di divulgazione di esperienze di successo e pratiche innovative, di condivisione di un'ampia base di conoscenza sui temi dell'innovazione e di strumenti originali ed avanzati.

Dopo l'esperienza maturata nel corso della pandemia, sempre maggiore rilevanza assumeranno la tecnologia web e gli strumenti social, che anche nel triennio 2022-2024 si confermeranno centrali nella strategia di relazione dell'Agenzia, favorendo la moltiplicazione delle occasioni di contatto e l'ampliamento dei pubblici di riferimento. Analogamente, le iniziative pubbliche andranno progettate e realizzate necessariamente ricorrendo a modalità ibride (in presenza e online): a tale proposito, sarà necessario l'approfondimento e la sperimentazione di metodologie e tecniche innovative da travasare in format anche nuovi.

La comunicazione dei progetti regionali ed europei manterrà una forte connotazione di servizio, agevolando la tessitura di reti con gli stakeholder italiani e stranieri e permettendo una rendicontazione anche sociale delle attività.

Le relazioni istituzionali e la comunicazione del prossimo triennio si avvarranno di una variegata attività pubblicistica ed editoriale, quale strumento di diffusione della conoscenza verso specifici target e di accountability rispetto ai risultati dell'azione finanziata dal pubblico. La revisione della newsletter realizzata nel corso del 2021 richiede comunque un'attività di costante monitoraggio del gradimento dei lettori. Si prevede, inoltre, il potenziamento di prodotti editoriali quali le pubblicazioni di carattere statistico, gli short paper e i report, anche con l'implementazione di nuovi format e nuove collane (ad esempio una collana di short surveys sui temi dell'innovazione), funzionali alle esigenze emergenti.

Infine, sarà potenziato il ruolo della comunicazione interna, finalizzato soprattutto a rafforzare il raccordo tra i lavoratori dell'Agenzia, la migliore finalizzazione del lavoro comune, lo spirito di appartenenza e, in definitiva, il clima aziendale.

### Linea: Gestione del sistema informativo e digitalizzazione

Negli ultimi anni le tecnologie hanno assunto un ruolo preponderante per la piena realizzazione degli obiettivi di efficacia ed efficienza della Pubblica Amministrazione nel garantire servizi di qualità ai cittadini nel rispetto dei diritti di cittadinanza digitale. L'ARTI ha colto gli stimoli e le opportunità derivanti dal panorama nazionale ed europeo attraverso una gestione sempre più articolata dei sistemi informativi e dei processi di digitalizzazione interni. Attraverso la pubblicazione del Piano Triennale per l'informatica

dell'Ente, l'Agenzia stabilirà obiettivi e azioni realizzative, in coerenza con i principali trend digitali e con le priorità definite dal PNRR. I principali temi del Piano saranno: la migrazione al cloud pubblico, per garantire l'accesso a dati e applicazioni in ambienti certificati e sicuri; la cooperazione applicativa, per valorizzare gli investimenti sostenuti attraverso un'armonizzazione delle procedure sviluppate e garantire in principio del "once only"; gli open data, attraverso un'attività orientata a migliorare la qualità dei dati aperti e creare valore; i servizi digitali e la cittadinanza digitale, per garantire la pubblicazione di servizi sempre più usabili orientati a ridurre il divario di cittadinanza digitale; le competenze digitali e le competenze manageriali per supportare il processo di digital transformation nella pubblica amministrazione.

Inoltre, sulla base dell'esperienza che ha dimostrato la centralità delle tecnologie a supporto del lavoro agile nella crisi pandemica, l'Agenzia intende potenziare nel prossimo triennio la propria dotazione di strumenti informatici volti a implementare il lavoro collaborativo, la condivisione dei documenti e attività, la gestione di grandi basi di dati e l'aggiornamento dei processi informatici dei flussi di posta per permetterne una più agevole condivisione dematerializzata. Tra le priorità, vi sono la sperimentazione di un allargamento della dematerializzazione dei processi e l'adesione al programma nazionale per la protezione informatica dei dati e degli end point (Cybersecurity nelle PA).

#### Linea: Gestione amministrativa, valutazione della performance, anticorruzione

Arricchitasi negli anni di mansioni e compiti attribuiti per legge, questa linea di attività sarà chiamata a restare aggiornata sui molteplici e costanti mutamenti normativi che la riguardano.

Nel corso del triennio 2022-2024, saranno completate l'analisi e la revisione dei processi interni dell'Agenzia. Inoltre, sarà adottato il PIAO, integrando così la strumentazione programmatica innovativa a disposizione dell'ARTI e funzionale al suo sviluppo organizzativo.

In questa linea rientrano, poi, le attività relative al reclutamento e alla gestione del personale, ampliandosi progressivamente l'ambito operativo dell'Agenzia e, auspicabilmente, anche la stessa struttura in termini di addetti.

Uno sforzo importante in termini di digitalizzazione dei processi determinerà una più marcata dematerializzazione di molte procedure amministrative.

#### Linea: Segreteria

Analoga considerazione vale per le attività di segreteria, tipicamente di supporto operativo a tutte le altre, che potranno avvantaggiarsi nel corso del triennio di una più marcata digitalizzazione di alcuni processi.

## 7. Risultati attesi

Con riferimento a quanto previsto dall'art. 4 della Convenzione triennale stipulata tra ARTI e Regione Puglia, di seguito si sintetizzano i principali risultati attesi dal complesso delle attività che saranno realizzate nell'arco del triennio 2022-2024 e sin qui elencate, con riferimento agli obiettivi strategici indicati dalla stessa Convenzione (art. 3) e riportati nel precedente paragrafo 2 del presente Piano.

OBIETTIVI STRATEGICI	RISULTATI ATTESI
<p>1. Analisi, studio e sviluppo di visioni di dominio tecnologico e scientifico</p>	<p>a. Le attività di <b>ricognizione delle principali filiere strategiche</b> per la Puglia porteranno ai seguenti risultati:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• identificazione dei principali attori dell'innovazione, delle relazioni tra gli stessi, delle attività di carattere collaborativo, anche cofinanziate dalla Regione e/o dai fondi strutturali europei, delle principali traiettorie tecnologiche intercettate dagli attori della quadrupla elica regionale. Le filiere che saranno indagate e mappate in questo modo saranno, a fine triennio, almeno le seguenti: Aerospazio, Agroalimentare, Automotive, Blue economy, Economia circolare (energie rinnovabili, decarbonizzazione, risparmio energetico), Industria della salute e del benessere, Industrie culturali e creative, Innovazione nei servizi, Meccanica avanzata, elettronica e automazione, TAC;</li> <li>• la costruzione di mappature e documenti di visione sarà realizzata anche attraverso un <b>processo partecipato</b>, al quale saranno chiamati a contribuire gli stakeholder principali ed alcuni key player non solo pugliesi;</li> <li>• per ognuna delle filiere, saranno costruiti <b>documenti sintetici di visione</b>, in grado di fornire, accanto agli scenari di sviluppo possibile, anche <b>spunti di policy specifiche e ipotesi di intervento</b>.</li> </ul> <p>b. La sperimentazione di modelli partecipati di sviluppo in contesti locali più circoscritti e le attività di studio, analisi e coprogettazione di interventi su scala territoriale più vasta (come ad esempio le aree industriali di Taranto e di Brindisi), insieme ad alcune attività di carattere transnazionale, consentirà, al termine del triennio, di fornire ai policy maker pugliesi <b>elementi validati, benchmarking e spunti per potenziare le policy regionali di contrasto alla povertà economica e sociale e di diffusione di maggior benessere nella società pugliese</b>, consentendo di elaborare visioni alternative per luoghi, ambiti territoriali e contesti socio-economici.</p> <p>L'insieme di queste attività, pertanto, contribuirà a fornire all'Ente regionale elementi concreti e oggettivi, che potranno essere finalizzati alla revisione di politiche e alla costruzione di nuove policy per la <b>promozione della competitività e dell'innovazione dei sistemi produttivi pugliesi, per l'efficientamento energetico e lo sfruttamento delle fonti rinnovabili</b> e, più in generale, per lo <b>sviluppo sociale ed economico</b> del territorio.</p>

<p>2. Analisi, studio e sviluppo di strumenti innovativi per il rafforzamento degli asset regionali della ricerca e dell'innovazione</p>	<p>a. Al termine del triennio 2022-2024, l'Agenzia avrà ulteriormente potenziato almeno due strumenti informativi e di analisi (ORSIF e Sistema informativo integrato dell'istruzione) ed avviato l'operatività dell'Osservatorio regionale del lavoro; grazie a questi strumenti:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• saranno implementati <b>studi e analisi sul sistema dell'istruzione e della formazione pugliese</b>;</li><li>• saranno individuate <b>le principali criticità e le opportunità di sviluppo del sistema</b>;</li><li>• sarà più agevole per la Regione Puglia intercettare le esigenze di competenze espresse dal tessuto imprenditoriale e <b>indirizzare il sistema scolastico regionale verso il potenziamento di nuovi profili professionali e nuove specializzazioni</b>.</li></ul> <p>b. Attraverso le attività di REFIN e quelle per il potenziamento delle infrastrutture di ricerca in Puglia, l'Agenzia contribuirà a rafforzare gli asset materiali e immateriali della ricerca nel quadro della strategia di specializzazione intelligente regionale:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <b>monitorando i progetti di ricerca condotti dalle università</b>, attraverso ricercatori a tempo determinato;</li><li>• <b>sostenendo i nodi pugliesi di grandi infrastrutture europee</b>, attraverso il supporto alla Regione nella definizione di specifiche iniziative.</li></ul> <p>c. Entro il 2024, l'ARTI consoliderà ulteriormente le proprie attività a favore della filiera degli interventi regionali a sostegno dell'imprenditorialità innovativa, completando un sistema di iniziative e di attività del tutto complementari tra loro, che vanno dallo scouting delle idee al potenziamento delle competenze imprenditoriali, attraverso percorsi di accompagnamento anche personalizzato, mentoring, networking anche con soggetti esperti e knowledge provider, supporto all'early stage e a forme di finanziamento dell'innovazione sempre più progredite. I risultati attesi in tale ambito si riferiscono alla <b>diffusione crescente di competenze imprenditoriali tra i potenziali e neoimprenditori in regione</b>.</p> <p>Il complesso di queste attività avrà impatti diretti sul <b>supporto delle politiche regionali volte alla promozione e alla tutela del sistema di istruzione e universitario e del lavoro e della formazione professionale, nonché delle politiche giovanili e dell'innovazione</b>.</p>
<p>3. Analisi, studio e sviluppo di metodi e strumenti per il monitoraggio delle attività di ricerca e innovazione regionale.</p>	<p>a. Al termine del triennio 2022-2024, l'Agenzia avrà ulteriormente potenziato e revisionato almeno <b>due strumenti informativi e di analisi</b>: AIO, già online e ora in fase di aggiornamento, e ARG. Anche grazie a questi, saranno implementati:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• studi e analisi sul sistema della Ricerca e dell'Innovazione pugliese, per catalogare le competenze e i prodotti della ricerca in Puglia;</li></ul>

- serie storiche di dati relativi all'innovazione al sistema socio-economico pugliese;
- indagini economico-statistiche a supporto della programmazione regionale.

L'insieme di tali acquisizioni costruirà **basi di conoscenza per il processo di aggiornamento costante della strategia di specializzazione intelligente della Puglia.**

- b. Al termine del 2024 ARTI avrà anche **supportato la Regione Puglia nella definizione di specifiche policy e normative di settore**, come quelle nell'ambito energetico, dell'economia circolare e dei distretti produttivi.
- c. Nel corso del triennio, l'ARTI affinerà ulteriormente **strumenti e metodologie innovative per l'analisi delle politiche e degli interventi regionali** in materia di innovazione e per la loro revisione e attualizzazione, attraverso monitoraggi della Strategia di specializzazione intelligente e di singole misure regionali ed elaborazione di indicatori sempre più raffinati.

**ARTI Agenzia Regionale per la Tecnologia e l'Innovazione**  
Via Giulio Petroni n. 15/f.1, 70124 Bari



[www.arti.puglia.it](http://www.arti.puglia.it)